

ВЪЗНИКВАНЕ, ФАКТОРИ И ПРЕДИМСТВА НА ПРИЛАГАНЕТО НА ЛОГИСТИЧНИЯ ПОДХОД ВЪВ ФИРМЕНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Разгледан е еволюционния характер на процеса на възникване и утвърждаване на логистичния подход във фирменото управление на страните с развити пазарни икономики. Посочени са последователните етапи на неговото прилагане в контекста на еволюцията на логистиката през втората половина на двадесети век. Те са резултат от действието на много и различни фактори, на които е отделено място в редица публикации. Споделено е разбирането, че с тяхното попълно изучаване и систематизиране се установяват връзки и зависимости, което освен познавателно значение, има отношение към предложения за определяне на политики, насоки на действие и управленски решения за прилагането на логистичния подход във фирменото управление. Въ връзка с това акцентът в изследването е поставен върху класификацията по определени критерии на най-важните фактори и характеризирането на тяхното влияние за прилагането на логистичния подход. В синтезиран вид са представени предимствата от неговото използване в съвременните силно конкурентни пазарни условия. Открити са конкретните проявления на въздействието на съвременните концепции и методи, използвани в мениджмънта на фирмите в развитите страни, за реализиране на положителните ефекти от въвеждането на логистичния подход. Подчертана е нарастващата роля в това отношение на фактора време и конкретния израз на неговото влияние за реализиране на предимствата от прилагането на този подход във фирменото управление. В обобщен вид са посочени стандартите на фирмения мениджмънт, които е необходимо да се използват, за да се реализират предимствата на подхода.

JEL: L23; M11; M19

¹ Лилия Чанкова е проф. д-р в Института за икономически изследвания при БАН, секция „Икономика на фирмата”, тел: 02-8104040.

Въведение

Прилагането на съвременни подходи и концепции в управлението на фирмите, в т.ч. и в областта на логистиката е твърде актуален за сегашните условия в България проблем. С неговото решаване се откриват възможности за повишаване ефективността на управление на българските фирми и съответно на тяхната конкурентоспособност. Поради същностната особеност на логистиката се осигуряват условия за усъвършенстване на междуфирмените отношения по повод движението на материалните потоци. Това съдейства за реализиране на възможността за по-бързо приспособяване на българските фирми към високите изисквания на европейския и на световния пазар.

Проблемът, свързан с прилагането на съвременни подходи, концепции и методи в областта на логистиката в българските фирми в значителна степен е подценен и все още неразрешен за преобладаващата част от тях. В развитите пазарни икономики през последните четири десетилетия на този проблем се отделя съществено внимание както в теоретичен, така и в приложен план, за което свидетелстват направените многобройни публикации. Изследванията в областта на логистиката у нас са сравнително малко, което показва, че все още не се познава и оценява ролята на прилаганите съвременни подходи и методи за увеличаване на конкурентните възможности на фирмите.

Целта на изследването е чрез изясняване на същностните особености и очертаване на еволюцията при въвеждането на логистичния подход в управлението на фирмите в развитите страни, да се систематизират и характеризират факторите, съдействащи за неговото приложение и се открият формираните в резултат на това предимства. Основните задачи за изпълнението на тази цел се изразяват в:

- проследяване на еволюцията на логистиката, на съответните етапи и причини за възникване и утвърждаване на логистичния подход във фирменото управление;
- установяване, класифициране и характеризиране на факторите, които съдействат за въвеждането на логистичния подход в стопанската практика;
- представяне на изискванията и установените в световния бизнес стандарти на фирмен мениджмънт, прилагането на които би трябвало да доведат до реализиране на предимствата от използването на логистичния подход.

1. Същност на логистичния подход

Логистичният подход в теорията и практиката на пазарната икономика се свързва с идеята за интегрирано управление на дейностите за протичането на материалните и информационните потоци в сферите на производство и дистрибуция както в рамките на отделната фирма, така и на обединения от

фирми (съюзи, вериги, мрежи).² Той се основава на системния подход, който разглежда всички елементи на системата на управление като взаимосвързани и взаимодействащи си при реализирането на общата цел. Негова методологична основа представлява общата теория на системите. Отличителна особеност на този подход е постигането на оптимизация при функционирането не само на отделните елементи, а и на системата на управление, което намира израз във формиране на синергични ефекти (Андреева, Каменов, 1993; Сергеев, 2001).

Прилагането на системния подход при осъществяване на материалните и информационните потоци се обуславя от силно изразената взаимовръзка и взаимодействие между отделните дейности, които като правило са еднотипни и се повтарят във фазите на снабдяване, производство и дистрибуция. Това са основно дейностите, свързани с доставките, транспортирането, формирането и поддържането на запаси, обработката на поръчките на клиентите. Тази особеност, която в разглеждания контекст е предимство, стои в основата на формирането на логистичните системи в световния бизнес в техния различен обхват – фирмен, регионален, глобален.

Осъществяването и управлението на материалните потоци винаги е било неразделна част от дейността на отделната стопанска единица. До средата на миналия век това се е постигало като правило с прилагането на т.нар. традиционен подход. Характерно за него е самостоятелното, необвързано управление на отделните дейности по протичането на материалните потоци в снабдяването, производството и дистрибуцията в съответствие с поставените цели на фирмата.

В резултат на динамичните процеси в общите икономически, организационни и пазарни условия, на прогреса в технологиите и управленската наука, логистичният подход постепенно навлиза във фирменото управление. Неговата задача е взаимосвързаното управление на функциите по осигуряване на производството с необходимите суровини и материали и по доставянето на готовите продукти до потребителите, в съответствие с техните изисквания както в рамките на отделната фирма, така и на обвързаните в една верига фирми. С прилагането на логистичния подход се цели да се постигне синхронизация в управлението на тези функции в условията на висока динамика на търсенето и формиране на конкурентни предимства по пътя на оптимизация на съотношението между качеството на изпълнение на доставките на клиентите и обема на общите разходи.

² Материалният поток представлява съвкупността от намиращите се в движение конкретни видове продукти, върху които се извършват определени дейности, свързани с тяхното физическо преместване в пространството. Към определен момент те придобиват формата на запаси в различен вид, в зависимост от мястото, където се формират, а именно – суровини, материали, незавършена продукция, готова продукция. Информационният поток се определя като съвкупност от постоянно обменящи се съобщения в различна форма (говорна, хартиена, електронна) в дадена система на управление, а също между нея и външната среда, които са предназначени за осъществяване на различни управленски функции.

Логистичният подход може да се дефинира по следния начин: това е подход за интегрирано управление на дейности, функции и процеси, свързани с осъществяването на материалните и информационните потоци както в обхвата на отделната фирма, така и на верига от фирми, с цел постигане на по-добра координация в действията и оптимизация в решенията за създаване на конкурентни предимства. Прилагането му във фирменото управление е в резултат на еволюционното развитие на логистиката в стопанската сфера през последните четири десетилетия, което е съпроводено с промени в разбиранията за нейната същност. Сега тя се възприема като съвременно направление на научното знание и вече широко разпространена стопанска практика. Свързва се със създаването и развитието на комплекса от знания за управленски умения и решения в областта на оптималното протичане на материалните потоци и съпровождащата ги информация през всички фази до крайните клиенти, от гледна точка на удовлетворяване на повишените им изисквания към качеството на обслужване на поръчките и реализиране на целите на участващите фирми. На съвременния етап на икономическо развитие логистиката заема важно място в дейността на всяка индустриална и търговска компания, като разходите за нея в развитите страни представляват между 20 и 30% от техния БВП (Сергеев, Белов, Дыбская, Иванов, Зайцев, Стерлигова, 2004).

Разбирането за логистиката има своите исторически корени, достигащи до древна Елада, когато значението на тази дума е изразявало изкуството да се разсъждава и да се правят сметки. В Римската империя думата „логистика“ се е свързвала с правилата за разпределение на продоволствията. В епохата на Византийската империя (X век) тя е изразявала изкуството да се осигурява войската при всеки боен поход с необходимите боеприпаси, техника, коне и продоволствия, като за целта се е пресмятало пространство и време, тяхното отражение върху движението на войската и необходимостта да се изградят мостове, укрепителни и други съоръжения. През XVII век думата „логистика“ е изразявала практическо смятане с числа, за разлика от математиката, която се е възприемала като теория. Впоследствие (в началото на XVIII век) тя се е използвала в трудовете на немския математик Г. Лайбниц за означаване на понятието „математическа логика“, за разлика от традиционната логика. През XIX век известният военен теоретик Анри Жомини с „логистика“ е изразявал изкуството за придвижване на войските, обхващащо както транспортирането, така и планирането на потребности, снабдяването с необходимите боеприпаси и продукти, разполагането на войските на определени места, строителството на пътища и мостове. Новото тук е, че се включват управленски аспекти в значението на думата във военната област.

Разработените принципи и методи на логистиката при управлението на военни операции след Втората световна война започват постепенно да се прилагат в стопанската сфера. Стимулиращо влияние за това оказват както промените в икономическите и пазарните условия, така и развитието на важни научни области, като „изследване на операциите“, съпроводени с прогреса в електронно-изчислителната техника. С използването на техните постижения се ускорява процеса на обработване на информацията и вземане на оптимални

решения по отношение на логистиката в стопанската област (Bowersox, Closs, 1996).

Този кратък преглед на семантиката на думата „логистика” цели да покаже връзката със съвременното ѝ значение и разбиране, отнасящо се главно до нейното приложение в стопанската област. Като сравнително ново и бързо развиващо се направление на научното знание, логистиката е обект на непрекъснати дискусии, които се отнасят основно до нейния понятиен апарат. Те са свързани с използването в литературата на редица синоними на думата, като физическа дистрибуция, маркетинг логистика, управление на материалите, логистичен мениджмънт, индустриална логистика и др. (Coyle, Bardí, Langley, 1992). Поради нейния характер, се очертават много гранични области с други направления на научното знание, съответно се проявяват терминологични неточности, изследването и уточняването на които изисква прилагането на подходяща методология, каквато в случая е системният анализ.

Логистиката се разглежда в литературата като важна функционална област на фирменото управление. Като такава тя обхваща управлението на дейностите по осъществяването на материалните и информационните потоци в сферите снабдяване, производство (без непосредствените производствени операции), дистрибуция. В зависимост от условията на обкръжаващата среда и качеството на мениджмънта на фирмите, в тях се прилага традиционният или съвременният (интегрален) подход на управление в областта на логистиката.

В литературата се срещат много и различни дефиниции на нея. Дискусиите по тях продължават, а някои са повлияни от историческия опит, свързан с използването ѝ във военната област: „логистиката е управление на преместването и на материално-техническото осигуряване на въоръжените сили” (The Encyclopedia Americana, 1991). Друга дефиниция представя нейния широко приложим и общосистемен характер: „...логистиката е начин на мислене, който дава добри резултати навсякъде, където комплексното разглеждане на следващите един след друг във времето процеси при извършването на определена дейност позволява нейното икономическо оптимизиране” (Корчак, 1993). Още една дефиниция се възприема като базова (обща), тъй като е в основата на определенията на логистиката в различните области – военната, стопанската, административната. Тя е на Европейската логистична асоциация (ELA). „Логистиката е осъществяване и управление на движението и разполагането на хора и/или стоки, както и поддържащите дейности, свързани с това движение и разполагане, в рамките на система, организирана за постигането на определени цели” (Димитров, 1996).

Дефинициите на логистиката в стопанската сфера, които се срещат в специализираните литературни източници, се характеризират с различна степен на пълнота и обхват. Една от тях гласи: „логистиката е организация, планиране, контрол и осъществяване на потока от продукти от проектирането и закупуването, през производството и дистрибуцията до крайния потребител с цел удовлетворяване изискванията на пазара с минимални текущи и капиталови разходи” (Terminology in Logistics, 1994). Прави впечатление, че в

нея не е включена информацията, която съпровожда материалния поток и осигурява по-доброто управление чрез вземането на навременни решения.

Друга дефиниция представя логистиката в стопанската област като: „...наука за планиране, контрол и управление на транспортирането, складирането и други материални и нематериални операции, извършени в процеса на доставяне на суровините и материалите до производственото предприятие, вътрешнозаводската преработка на суровините, материалите и полуфабрикатите, довеждане на готовата продукция до потребителя в съответствие с неговите интереси и изисквания, а също така предаването, съхранението и обработката на съответната информация” (Родников, 1995). За разлика от предишната, тази дефиниция включва обмена и обработката на съответната информация, но не е подчертан ясно и пълно обхватът на логистиката.

По-обстойният преглед на чуждестранната литература дава основание да се обобщи, че най-разпространена и призната от специалистите в света е дефиницията на логистиката в стопанската област, дадена от Съвета за управление на логистиката в САЩ (CLM): „Логистиката е процес на планиране, изпълнение и контрол на ефикасното и ефективно протичане и съхранение на сурови материали, незавършени, готови продукти и свързаната с тях информация от мястото на тяхното възникване до мястото на потребление (вкл. входящи, изходящи, вътрешни и външни движения) с цел удовлетворяване изискванията на клиента” (Council of Logistics Management, 1985). Тази дефиниция се откроява с по-голяма пълнота и обхват, процесно ориентиран подход на управление и съответно интегриран характер на осъществяваните логистични дейности. В нея в най-пълна степен се проявява съвременното разбиране за логистиката, свързано с прилагането на системния подход, отнасящо се не само за отделната фирма, но и за обвързаните в една верига от фирми.

В почти всички дефиниции на логистиката, дадени в литературата се отбелязва, че неин обект са материалните потоци, т.е. съвкупността от продукти в различен вид (суров, незавършен и завършен) в зависимост от фазите, през които преминават (снабдяване, производство, дистрибуция) в рамките на отделната фирма. Не във всички от тях обаче ясно проличава целта на логистиката и подхода за нейното постигане в съвременните условия. Върху основата на запознаването с изказаните становища на редица автори, главно в англоезичната литература, на формулировките за качеството на продукта като услуга и основните принципи на международните стандарти (ISO 9000), целта на логистиката може да се представи в следния обобщен вид: постигане на оптимално съотношение между нивото на обслужване на крайните клиенти, удовлетворяващо техните изискванията, свързано с условията на доставки на необходимите им продукти и направените за това общи разходи.

2. Еволюцията на логистиката в стопанската област и етапите в прилагането на логистичния подход

Особеностите на логистичния подход и неговото приложение при управлението на фирмите се разкриват при проследяване развитието на логистиката като еволюционен процес, който се проявява в периода на втората половина на двадесети век. Характерно за този процес е, че се обхващат поетапно промените в подхода на управлението на дейностите, свързани с протичането на материалните потоци както в рамките на отделната фирма, така и в рамките на веригата от фирми, обвързани с тяхното осъществяване от източника на възникването им до крайния потребител.

В чуждестранната литература се отбелязват няколко етапа в еволюцията на логистиката, свързани с постепенното въвеждане в нейната област на концепцията за интегрирано управление, която се изписва като „логистична концепция” (Coyle, Bardi, Langley, 1992; Bowersox, Closs, 1996). При тяхното проследяване се разкриват етапите в прилагането на логистичния подход, който се основава на споменатата концепция. В този контекст е важно да се изясни връзката между логистичния подход и концепцията за интегрирано управление в областта на логистиката.

Логистичният подход е за интегрирано управление на дейности и процеси в една от важните функционални области на фирменото управление, каквато е логистиката. Като управленски подход той представлява съвкупност от методологични принципи, от които се ръководи субектът на управление; всъщност се свързва с въпроса за философията на управление. Неговото реализиране на практика се осъществява със съответен механизъм, който представлява съвкупност от методи и средства за управленско въздействие (Андреева, Каменов, 1993). Логистичният подход, както става ясно, е управленски и като такъв представлява отправно начало, гледна точка за начина на управление на дейностите на една от важните функционални области на фирмения мениджмънт, каквато е логистиката. В този смисъл, той изразява определена концепция, т.е. ръководна идея. В случая това е концепцията за интегрирано управление на дейностите и функциите по осъществяването на материалните потоци от точката на тяхното възникване до крайния клиент, основана на системния подход.

Ефективното приложение на логистичния подход е свързано с изискването за избор на подходящ инструментариум (методи, средства) за това управление. Свързано е също и с изискването да се приведе концепцията, залегнала в този подход в съответствие с прилагания подход за управление на фирмата. Всъщност това съответствие се постига при разработването на нейната стратегия и при изграждането на възможно най-адекватната за фирмата организационно-управленска структура. Затова важни признаци за оценка на степента на прилагането на логистичния подход в управлението на фирмите са свързаността на логистиката с тяхната стратегия и проявлението ѝ в организационната им структура.

Първият етап в еволюцията на логистиката, наречен “етап на фрагментация”, е през периода на 50-те на XX век, който се характеризира с отсъствие на идея за интегрирано управление на логистичните дейности и функции на фирмено равнище. Отговорността за отделните логистични дейности се поема от други функционални области на фирменото управление. Например определянето на условията на снабдяването с необходимите суровини и материали, транспортирането, формирането на запаси, складирането, които са типични логистични дейности, през този период са били отговорност на производствения отдел. Грижата за постигането на определени стандарт за обслужване на клиентите по отношение на избора на определени логистични решения по изпълнение на техните поръчки е била поставена като отговорност на маркетинга. За обработката на поръчките и счетоводното оформяне на запасите е отговарял отделът по финанси и счетоводство (Ballou, 1993). В резултат на това разпръсване на отговорностите за логистичните дейности между отделните функционални звена на фирмите възникват конфликти в техните цели. Това затруднява по-доброто изпълнение на логистичните дейности и съответно постигането на по-високо ниво на обслужване на клиентите. Характерно за този етап е прилагането на т.нар. традиционен подход при управлението на логистичните дейности, при който отсъстват каквито и да е интеграционни аспекти.

Вторият етап се свързва с периода на 60-те години. Характерно за него е настъпилата съществена промяна в пазарната ситуация, поради по-голямото предлагане на повече и по-разнообразни стоки, при което се засилва вниманието на фирмите към изискванията на клиентите по отношение на тяхното обслужване. В резултат на динамичното развитие на процеса на урбанизация във водещите индустриални страни нараства ролята на дистрибуцията в управленския процес на фирмите. Осъзнава се необходимостта от усъвършенстване управлението на дейностите, свързани с физическото разпределение на продуктите на пазарите и от разкриване на резерви за намаляване на съвкупните разходи (Drucker, 1962). В резултат на това възниква концепцията за общите разходи на физическата дистрибуция, която е в основата на идеята за интегрирано управление на нейните дейности (Johnson, Wood, Wardlow, Murphy, 1999; Ballou, 1993). През този период логистиката се възприема като физическа дистрибуция, в която вече намира приложение идеята за интегрирано управление на всички нейни дейности, осигуряващи движението и съхранението на продуктите от производителя до клиентите на съответния пазар с цел удовлетворяване на техните изисквания с възможно по-ниски разходи.

Третият етап е през 70-те години. В литературата се отбелязва, че това е периодът на особено бързото развитие на теорията и практиката на логистиката, когато настъпват качествени изменения в модела на интеграция в тази област. Свързано е с прогреса в технологиите, динамичните промени в характера на пазара, засилване на конкуренцията, което поражда необходимостта от по-добро управление на предлагането. Това налага промяна в подхода на управление на материалните потоци с цел постигане на по-добра координация при изпълнението на логистичните дейности във фирмата,

ускоряване на процесите и намаляване на общите разходи. Постепенно започва да се прилага логистичният подход, който изразява концепцията за интегрирано управление. Определен принос за настъпилите промени в това отношение има появилата се енергийна криза в света в началото на 70-те години, а също развитието и по-широкото навлизане на микропроцесорната техника, методите за изследване на операциите и особено на линейното програмиране, информационните системи.

Прилагането на логистичния подход в управлението на индустриалните фирми на този етап намира израз в обособяването на двете функционални области на логистиката – „управление на материалите” и „физическа дистрибуция”. В първата от тях започва да се прилага концепцията за взаимосвързано управление на логистичните дейности в снабдяването с материални ресурси (планиране на потребности от тях, източници и условия на доставки, транспортиране, формиране и поддържане на запаси) и в производството (управление на запасите от незавършена продукция, транспортиране в и между отделните производствени участъци). Това води до постигане на по-добра координация в движението на доставките, съобразно изискванията на графика на производството и намаляване на общите логистични разходи (основно за доставки и за поддържане на запаси). Във втората се прилага концепцията за интегрирано управление на дейностите за протичането на материалния поток от склада за готова продукция на производителя до клиентите на целевия пазар (обработка на поръчките, разпределение на продуктите в мрежата на дистрибуция, поддържане на запаси, транспортиране), което помага за намиране на оптималното съотношение между нивото на обслужване на клиентите, по отношение на условията на доставки и общите логистични разходи.

Четвъртият етап (80-те години) бележи следващата стъпка в повишаване степента на интеграция в областта на фирмената логистика, която е резултат на засилването на конкуренцията на пазарите, развитието на информационните и комуникационните технологии, на новите концепции, модели и методи на управление. Логистичният подход вече изразява концепция за интегрирано управление на всички логистични дейности на фирмата, свързани с протичането на материалните потоци през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция. Това означава интегрирано управление на двете функционални области на логистиката на фирмено равнище – „управление на материалите” и „физическа дистрибуция”. Този етап на еволюцията на логистиката в литературата е познат като етапа на нейната функционална интеграция (Coyle, Bardi, Langley, 1992). В неговите рамки, от гледна точка на организационните аспекти на логистиката, се посочват в литературата три стадия. Те са разкрити на основата на емпирични изследвания, проведени в развитите страни от Европа и в САЩ, като е отчетена степента на обособеност на отделните логистични дейности в самостоятелни звена на организационно-управленската структура на фирмите (Димитров, 2003)

От средата на 80-те години еволюционният процес в логистиката се характеризира с преминаване от интегрирано управление на функции към

управление на процеси, свързани с материалните потоци, протичащи във фазите на снабдяване, производство и дистрибуция, с комплекса от логистични дейности и необходимите ресурси за тяхното осъществяване. Целта, която се преследва е поставяне на акцента върху стратегическите аспекти на управление на материалните потоци, което се постига благодарение на прогреса в информационните и комуникационни технологии. Това облекчава процеса на вземане на логистични решения на основата на определената взаимозаменяемост и компромисност от страна на свързаните функционални структурни звена на фирмите. Преминава се от функционална към процесна оптимизация, от гледна точка на време и разходи, с което се създават възможности за постигане на синергични ефекти.

Тази промяна е в основата на по-нататъшната еволюция на логистиката, проявяваща се вече в интегриране усилията на фирмата с тези на нейните логистични партньори (доставчици, посредници, клиенти) за по-ефективно управление на всички дейности по движението на материалните и информационните потоци. Тя настъпва в резултат на все по-изострящата се конкуренция и съответно повишените изисквания на участниците на вече глобализирания пазар. Целта е на базата на тази интеграция да се постигне по-добра междуфирмена координация при това управление, която създава условия за ускоряване на материалните потоци, удовлетворяване изискванията на клиентите по отношение на сроковете и условията на доставка, относително намаляване размера на логистичните ресурси и на общите разходи. Така, в резултат на съществената промяна в пазарната среда в края на XX век, започва да се осъзнава необходимостта от постигане на по-висока степен на интеграция като условие за осигуряване на конкурентоспособно развитие.

Характерът на такава промяна дава основание да се открие **петият етап** в еволюцията на логистиката (90-те години). Той се отличава с преминаване към следващата стъпка на интегрирано управление на логистичните дейности. Изразява се в разглеждане на материалните потоци от източника на възникване, през преработвателните процеси и дистрибуцията до крайния клиент (индустриална фирма или потребител) като едно цяло. Така се формира верига от фирми (индустриални, търговски, посреднически), които са свързани в един процес, тясно си взаимодействат при планиране на дейността по осъществяване на материалните потоци и по изготвяне на общи програми за осигуряване на конкурентни предимства.

Интеграционният процес в логистиката през този период, вследствие на динамичните промени в глобалната пазарна среда, намира своето развитие в бизнес концепцията „Управление на снабдителна верига”, известна като Supply Chain Management (SCM), която придобива широка популярност.³ В литературата се води дискусия за нейната същност, като се дават редица дефиниции на тази концепция, като една от често цитираните гласи следното: „Концепцията за управление на снабдителна верига е интегриране на ключови

³ В руската и българската литература използваният превод на тази концепция е „Управление на веригата на доставките”.

бизнес процеси, започващи от крайния клиент и обхващащи всички доставчици на стоки, услуги и информация, добавящи стойност за потребителите и другите заинтересовани лица” (Stock, Lambert, 2001).

Независимо от различните трактовки и споровете около тях, се признава, че логистиката е част от SCM. Това се потвърждава от дадената от Съвета за управление на логистиката (CLM) осъвременена дефиниция за нея: „логистиката е частта от управлението на снабдителната верига, която планира, осъществява и контролира ефективното и ефикасно придвижване и съхранение на продукти, услуги и свързаната с тях информация от точката на възникване до точката на потребление с цел удовлетворяване изискванията на клиентите” (Council of Logistics Management, 1998). Това означава, че тази концепция се приема като израз на развитието на подхода за интегрирано управление на дейностите на логистиката.

Дефиницията, която дава Европейската логистична асоциация (ELA) за SCM е: „Концепцията за управлението на снабдителна верига представлява интегрален подход към бизнеса, който разкрива фундаменталните принципи на управление на логистична верига, такива като формиране на функционални стратегии, организационни структури, методи за вземане на решения, управление на ресурси, поддържащи функции, системи и процедури” (Terminology in Logistics, 1994). От това определение става ясно, че SCM е концепция за интегрирано управление на основните бизнес процеси на свързаните в една верига на доставки фирми, в които логистичните аспекти имат водеща роля. Тя изразява по-широкия обхват на взаимодействие на фирмите във веригата на доставки за постигане на по-добра координация и осигуряване на конкурентни позиции на пазара.

SCM е проява на все по-ясно очертаващата се съвременна тенденция за преминаване към нов модел на организация на производството, а именно – мрежовия. Борбата на силно конкурентния и глобализиран пазар вече не е на ниво фирма, а на верига или мрежа от фирми, успешното функциониране на които е свързано с използването на информационни и комуникационни технологии (ИКТ). Те осигуряват необходимата гъвкавост и бързина в управленските решения, съобразно динамичните промени в търсенето на пазара.

Еволюцията на логистиката, в рамките на разглеждания 50-годишен период може най-общо да се характеризира с постепенното въвеждане на интегрирания подход за управление на нейните дейности, наречен логистичен. При проследяването му се очертават три етапа на възникване и приложение на логистичния подход в стопанската област, критерий за което е неговият обхват, т.е. дали е в рамките на отделните функционални области на логистиката, на фирмата или на веригата от фирми. Затова като първи етап може да се посочи периода на 70-те години, когато той се прилага в отделните функционални области на логистиката във фирменото управление – „управлението на материалите” и „физическата дистрибуция”.

Вторият етап се очертава през 80-те години, когато този подход се прилага при интегрираното управление на логистичните дейности, свързани с протичането на материалните потоци през фазите на снабдяване, производство, дистрибуция в рамките на отделната фирма. Третият етап е през 90-те години, когато логистичният подход се прилага при управление на дейностите по протичането на материалните потоци, осъществявани от обвързани в една верига фирми. То се изразява в по-тясното взаимодействие между тях, на основата на обмен на информация, за по-ефективното осъществяване на материалните потоци, за изготвянето на общи програми в борбата за конкурентни предимства.

Проследяването на развитието на логистиката като еволюционен процес, от гледна точка на промените в подхода на управление на нейните дейности, позволява да се направят терминологични уточнения, на основата на прилагането на системния подход и анализ. До голяма степен някои неточности в термините в областта на логистиката се дължат на нейната обвързаност с други функционални области на фирмения мениджмънт (основно маркетинг и производство). В началните етапи на разглеждания еволюционен процес, тази обвързаност е била изразена в по-силна степен. Тогава се въвежда понятието „маркетинг логистика“, което изразява управлението на логистичните дейности във фазата на дистрибуция, свързани с физическото разпределение на готовите продукти на целевите пазари и доставянето им до крайните потребители. Трябва да се отбележи, че неговото използване, в контекста на въведения и вече широко прилаган в световния бизнес логистичен подход, не е правилно. В българската специализирана литература като еквивалент на маркетинг-логистиката широко се използва термина „физическа дистрибуция“, с който се открояват логистичните аспекти на дистрибуцията, макар че от езикова гледна точка това словосъчетание не е прецизно. Както беше изяснено в разглеждания еволюционен процес, с този термин се е изразявала логистиката в периода на 60-те години.

В чуждестранната, предимно англоезична литература, се използват термини, с които много точно се изразяват логистичните дейности, обхвата и подхода на тяхното управление при последователното преминаване на материалните потоци през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция. Особено в контекста на концепцията за интегрирано управление при логистиката, с което се изразяват и нейните основни функционални области. Във фазата на снабдяване управлението на логистичните дейности се представя с термина „входяща логистика“, в производството – „вътрешна логистика“ и в дистрибуцията – „изходяща“ логистика (Porter, 1985). Взаимосвързаното управление на първите два елемента на логистиката (входяща и вътрешна) представлява една от основните й функционални области – „управлението на материалите“ Всъщност тези термини освен, че са точни, изразяват съвременния подход в управлението на логистиката във фирмата и би трябвало да намерят необходимото място в българската специализирана литература.

3. Фактори, съдействащи за прилагането на логистичния подход

Въвеждането на логистичния подход във фирменото управление на страните с развити пазарни икономики за разглеждания период, както стана ясно е еволюционен процес, чиято динамика се обуславя от действието на много фактори. Важно значение за изучаването на този процес има разкриването на факторите, които оказват решаващо въздействие за неговото осъществяване. На този въпрос се отделя внимание в редица литературни източници (Bowersox, Closs, 1996; Stock, Lambert, 2001; Сергеев, 2001; Димитров, 1996). По-пълното им обхващане и систематизиране е методологична основа за изследване на връзки и зависимости, което освен познавателно значение, има отношение към предложения за насоки на действие и управленски решения на различни равнища, свързани с изследвания проблем – разкриване на възможностите за прилагане на логистичния подход.

3.1. Класификация на факторите

Основната група фактори, които влияят върху процеса на въвеждането на логистичния подход във фирменото управление на страните с развити пазарни икономики в рамките на очертания времеви период са свързани с обективно протичащите процеси в световната икономика, които съществено променят характера на средата, в която функционират фирмите. Втората група фактори, влияещи в тази насока, се свързват с процеса на значителния напредък в технологиите и управленската наука през последните близо четиридесет години. На тези процеси в литературата е отделено достатъчно много място, а също и на тяхното отражение върху възприемането на концепцията за интегрирано управление на логистичните дейности (Bowersox, Closs, 1996; Stock, Lambert, 2001; Dimitrov, 1991; Димитров, 1996).

Третата група фактори се отнасят до повишаване качеството на фирмения мениджмънт. Тук ще направим опит да открийм и представим класификация на факторите, които от гледна точка на специфичните особености на логистиката и на интегрирания подход за управление на нейните дейности, оказват съществено влияние за неговото прилагане във фирменото управление. Класификацията на тези фактори, съобразно определените от нас критерии е представена в таблица 1.

3.2. Влияние на отделните фактори за прилагането на логистичния подход

Най-напред ще разгледаме влиянието на тези, които са класифицирани с използването на първия критерий.

3.2.1. Промените в условията на пазара

Най-важните фактори, свързани с условията на пазара, които съдействат за прилагането на логистичния подход са повишаването на конкуренцията, ускоряването на процеса на глобализация и промените в практиката на държавното регулиране на бизнеса в САЩ и другите индустриално развити страни. Последователно ще разгледаме начина, по който те съдействат за прилагането на логистичния подход в управлението на фирмите.

Таблица 1

Класификация на факторите, съдействащи за използването на логистичния подход

Критерии за класификация	Фактори
I. Промените в условията на пазара	1. Повишаване на конкуренцията 2. Ускоряване процеса на глобализация 3. Измененията в практиката на държавното регулиране на бизнеса
II. Промените в характера на продукта	1. Повишаване на неговата сложност и многообразие 2. Скъсяване на неговия жизнен цикъл
III. Промените в разделението на труда	1. Осъществяване на гъвкава специализация 2. Нарастване ролята на МСП 3. Формиране модел на мрежова организация 4. Развитие на сектора за логистични и информационни услуги
IV. Прогресът в развитието на технологиите и управленската наука	1. Възходът на ИКТ 2. Напредъкът в производствените технологии 3. Напредъкът в транспортните и складови технологии 4. Появата на нови управленски концепции и методи, свързани с логистиката
V. Повишаване качеството на фирмения мениджмънт	1. Повишаване равнището на фирмената стратегия 2. Прилагане на съвременни концепции и методи за управление на фирмата 3. Въвеждане на системата за управление на качеството в съответствие с международни стандарти (ISO 9000) 4. Осъществяване на ефективен мениджмънт на персонала

Повишаването на конкуренцията е свързано със засиленото предлагане на продукти, което влияе за увеличаване степента на наситеност на пазарите. В тези условия, все по-големи стават изискванията на клиентите към трите характеристики на продукта, който се предлага на тяхното внимание. Това са неговото качество, цена и ниво на логистичното обслужване на клиентите, т.е.

предлаганите условия на доставка (срокове, размер, състояние, честота, точност и др.).

В условията на постоянно нарастваща конкуренция, крайните клиенти (индустриални и търговски фирми) започват да отделят все по-голямо внимание на третата характеристика на продукта (логистичната услуга), осъзнавайки, че от нея до голяма степен зависи мащаба, ефективността и резултата на дейността им. Техните изисквания в това отношение нарастват паралелно с динамичното развитие на пазара на логистични услуги и повишаване на конкуренцията на него, което принуждава фирмите-доставчици (производители и посредници) да се ориентират към прилагане на подходи и методи за интегрирано управление на дейностите, свързани с материалните потоци при тяхното последователно преминаване през снабдяването, производството и дистрибуцията, за да могат да реализират конкурентни предимства. В резултат нараства интереса на бизнеса за въвеждането на логистичния подход във фирменото управление.

Доказателство за това са протичащите през последните три десетилетия интеграционни процеси в бизнеса, които търси възможности да разшири своята дейност на различни по-близки и по-далечни пазари и да бъде конкурентоспособен. Най-напред те се проявяват в областта на дистрибуцията, впоследствие във взаимосвързаното управление на снабдяването и производството, и като краен резултат – в интегрираното управление на всички логистични операции на фирмата, осъществявани по повод протичането на материалните потоци. На тяхна основа по-нататък се развиват такива интеграционни форми като „Управление на снабдителна верига” (SCM), които осигуряват интегрирано управление на основните бизнес процеси на свързаните в една верига на доставки фирми.

Ускоряване процеса на глобализация, което е свързано с проявата на няколко тенденции, характеризиращи съвременното икономическо развитие в света:

- развитието на производствените технологии, тяхното относително поевтиняване и по този начин осигуряване на достъпността им до пазари на различни географски ширини;
- интернационализацията на бизнеса, който се стреми да намери възможности за реализация извън националните и регионални граници;
- либерализацията на стокообмена, която като политика се провежда от Световната търговска организация;
- възникване и възможността за широко приложение на информационните и комуникационни технологии.

Влиянието на глобализацията за прилагането на логистичния подход в съвременния бизнес се проявява основно в следните две насоки:

Първата, фирмите са принудени да търсят възможности за реализиране на конкурентни предимства на всеки пазар, в т.ч. и на местния. В резултат на протичащия процес на либерализация на стокообмена, постепенно отпадат прилаганите протекционистки средства в защита на местните производители от конкуренцията на чуждестранните продукти. Така тези производители осъзнават необходимостта от прилагането на концепцията за интегрирано управление на логистичните дейности и функции във и извън фирмата, като една от възможностите за осигуряване на предимства спрямо конкурентите от други страни, участващи на местния пазар (Димитров, 1996).

Втората, разширява се географският периметър на действие на фирмите както по отношение на избора на снабдители на суровини и материали, така и на клиенти на различни пазари. Създават се условия фирмите да могат да направят своя оптимален избор по отношение на месторазположението на производствени мощности, дистрибуционни и сервизни центрове, на използването на различни видове транспорт и тяхната комбинация, на изграждането на подходящи информационно-комуникационни системи. Така се откриват възможности, чрез прилагането на логистичния подход, фирмите да участват в различни форми на международна интеграция, като по този начин реализират своите цели и относително намалят разходите.

Измененията в практиката на държавното регулиране на бизнеса се отнасят до проведените в САЩ и другите развити страни реформи за ограничаване на намесата на държавата в транспортния сектор, осъществена в рамките на петнадесетгодишен период след 1980 г. (Bowersox, Closs, 1996; Сергеев, 2001). Постепенно влиза в сила цял комплекс от законодателни, нормативни и административни актове за ограничаване на държавния сектор в транспорта, за подобряване на взаимодействието между различните видове транспорт, за отпадане на редица бариери, за намаляване на тарифите и др. Постигнатата по този начин дерегулация на транспорта отваря пътя към сводната конкуренция на транспортния пазар и дава тласък за развитието и приложението на интеграционния модел в логистиката. Той се проявява в създаването на големи транспортно-логистични системи на национално и регионално равнище, които от своя страна улесняват фирмите в прилагането на интегрираното управление на логистичните операции и реализирането на синергични ефекти от това.

Развитието и утвърждаването на този интеграционен модел в бизнеса на развитите страни в началото (80-те години) намира израз в създаването и широкото разпространение на различни организационни форми на доброволно сътрудничество на фирмите с техните доставчици и клиенти (партньорства, стратегически съюзи). С това се преследва целта да бъдат предотвратени някои дублирания в действията, формирането на щети от недобра координация и съответно да се постигнат съкращения на излишните разходи.

Натрупаният положителен опит в тази интеграция и необходимостта от неговото по-широко приложение изиграва важна роля за насърчаване на правителствата на развитите страни да приемат юридически актове и поправки за смекчаване на въведеното антигръстовото законодателство. Така се създават възможности за изграждане на нови форми на организация на междуфирменото сътрудничество, предимно по линия на логистиката, основани на интеграционния модел (Bowersox, Closs, 1996). Те са свързани с възлагане изпълнението на отделни логистични дейности и функции на специализирани фирми, със съответни договори за сътрудничество, на основата на което впоследствие се преминава към изграждане на логистични системи с национален и международен обхват.

3.2.2. Промените в характера на продукта

Факторите, които имат значение за логистиката и за прилагането на подхода за интегрирано управление на нейните дейности, с използването на този критерий са: повишаването на степента на сложност и многообразие на продукта; съкращаването на неговия жизнения цикъл (Димитров, 1996).

Повишаване на сложността и многообразието на продукта е трайно проявяваща се тенденция в съвременното икономическо развитие, която върху основата на по-висока степен на специализация, обуславя необходимостта от обединяване усилията на участващите фирми в производството на един сложен продукт. Целта е да се постигне такава координация между фирмите по повод осигуряването на необходимите за това производство компоненти, че продуктът да бъде произведен навреме, със съответното качество и доставен, съобразно изискванията на клиентите, при възможно по-ниски общи разходи. В съвременните условия тази цел може да бъде постигната с прилагането на концепцията за интегрирано управление на логистичните операции при използването на съвременни методи, информационни и комуникационни средства.

Намаляването на жизнения цикъл на продуктите в съвременните условия се характеризира със сравнително висока динамика. Това принуждава участващите на пазара индустриални и търговски фирми да бъдат по-предпазливи при определяне обема на необходимите им запаси, тъй като съществува риск в определен момент те да станат ненужни и да бъдат понесени икономически щети. В тези условия фирмите са заинтересувани да работят с такова количество запаси, което да осигури нормалното протичане на материалните потоци и едновременно с това да бъде сведен до минимум риска от загуби, поради излизането им от употреба, свързано със скъсяването на жизнения цикъл на продуктите. Възможности за такова оптимизиране на обема на материални запаси, които се формират във фазите на снабдяване, производство и дистрибуция създава прилагането на логистичния подход. Интегрираното управление на логистичните дейности при осъществяването на материалните потоци от мястото на възникване до крайните потребители

позволява постигането на по-добра координация и използване на съвременни методи за оптимизация.

3.2.3. Промените в разделението на труда

С използването на този разграничителен критерий се открояват няколко важни фактора, които съдействат за прилагането на логистичния подход на фирмено и особено на междуфирмено равнище. Първият фактор е свързан с разделянето на производствените процеси на отделни части, изпълнявани от специализирани фирми. Това обуславя необходимостта от прилагане на подходи за интегрирано управление, особено в областта на логистиката, което да им осигури необходимата гъвкавост при динамичните промени в търсенето на пазара (Чанкова, 2005). Вторият фактор, който произтича от първия, се изразява в нарастване на броя на малките и средните предприятия. Третият фактор е развитието на сектора за логистични и информационни услуги.

Осъществяването на гъвкава специализация се постига върху основата на развитието на високотехнологичните индустрии и е свързана с ориентирането към производство на по-широк асортимент продукти в малки серии, с използване на универсален тип машини. Стремешът е по-пълно да се задоволят разнообразните нужди на потребителите, по-бързо и с по-малки загуби да се реагира на промените в тях, по-гъвкаво фирмата да се приспособява към новите изисквания на пазара. Това се постига с решаващата роля на прилаганите информационно-комуникационни технологии.

Нарастването на броя на малките и средните фирми е свързано с възникването и развитието на гъвкавата специализация и изразява разделянето на производствените процеси между тясно специализирани средни и малки фирми, разположени на различни географски територии. Някои от тях действат като подизпълнители, други като дъщерни фирми на големи компании, трети като фирми с определена специализация и развити интеграционни връзки (главно на основата на договори) с другите участници в производството на завършения продукт. В тези условия е необходимо да се осъществява единен контрол при управлението на общия процес на производство и дистрибуция, което може да се постигне с прилагането на съвременни концепции за интегрирано управление с помощта на информационни и комуникационни системи.

Формиране на модела на мрежовата организация, което е резултат от нарастване броя на малките и средните предприятия и търсенето на възможности за тяхното конкурентоспособно развитие в условията на глобализация, с помощта на информационните и комуникационните технологии. Той се проявява в различни форми, в зависимост от характера и предмета на обвързаност на малките и средните фирми (Кастелс, 2004). Едната форма е обединение на такива фирми, действащи на определена географска територия с цел решаване на нейни икономически и социални проблеми, наречени клъстър. Другата форма е обвързаност на тези фирми с

транснационална компания, която координира и контролира всички процеси в общата дейност. Тяхното участие в мрежата е като подизпълнители, доставчици, дистрибутори, посредници, които оказват консултации и изпълняват богат набор от логистични дейности. Третата форма е създаване на обединения със стратегическа цел в областта на научната и развойната дейност.

Развитието на сектора за логистични и информационни услуги е свързано с т.нар. процес аутсорсинг, т.е. възлагане (срещу договор) изпълнението на определени дейности от даден производствен процес на специализирани фирми. Неговото прилагане най-вече е изразено в областта на логистиката, което води началото си от САЩ (80-те години на XX век), във връзка със смекчаването на антитръстовото законодателство и появата на нови форми за съвместна дейност на фирмите. Тогава дейността по доставките на клиентите започва да се възлага и осъществява от специализирани транспортни фирми, които съчетават транспортирането с други операции - складиране, планиране и контрол на запаси, допълнителни манипулации върху продуктите във връзка с желанията на клиентите, оформяне на документи и др. Впоследствие този процес намира израз в интензивното развитие на сектора за информационни услуги, който обслужва фирмите при изпълнението на техни производствени и други функции със създадени съответни компютърни програмни продукти. В резултат на това той постепенно заема водещи позиции в стопанския живот на развитите страни, като неговият относителен дял в обема на БВП и в броя на заетите постоянно нараства.

Поради засилващата се конкуренция постепенно започва да се проявява тенденция към структуриране на фирмите за логистични услуги на предприятията в система. В това отношение показателни са промените, които настъпиха през последните десет години. Те се характеризират с тенденция към постепенно превръщане на участниците в този сектор от партньори на производствени и търговски фирми при осъществяване на отделни или на комплексни логистични операции и функции, познати като втора („2PLPr.“ – Second Party Logistic Providers) и трета страна в логистичното посредничество „3PLPs“ (Third Party Logistics Providers) в т.нар. интегратори – „4PLPs“ (Fourth Party Logistics Providers), които координират взаимодействието между всички участници в една логистична система (Coyle, Bardi, Langley, 1992).

3.2.4. Прогресът в технологиите и управленската наука

За прилагането на логистичния подход в съвременния бизнес важна роля играе големият напредък в технологиите и тяхното приложение в различните сектори на икономиката. С използването на този класификационен критерий се открояват следните фактори: разцветът на информационните и комуникационните технологии; напредъкът в производствените, транспортните и складовите технологии.

Възходът на информационните и комуникационните технологии (ИКТ) и тяхното широко прилагане в бизнеса превръща логистичният подход в ефективно средство за реализиране целите на фирмите за формиране на конкурентни предимства. Развитието на компютърната техника, нейното поевтиняване, достъпност и програмно осигуряване са в основата на въвеждането на интегрираното управление на логистичните дейности на фирмено и междуфирмено равнище. За неговото осъществяване започват да се използват съвместими информационни системи между фирмите за електронен обмен на данни и бизнес документи в стандартен формат, които имат не само осведомителен, но и юридически характер, познати като Electronic Data/Document Interchange (EDI).

Въвеждането на нови технологии с използването на съвременни телекомуникационни средства (спътникови системи за връзки) за бързо и точно получаване на информация дава възможност управлението на логистичните процеси да се осъществява в режим на реално време. Това създава възможности за прилагане на нови методи за ефективно управление на материалните потоци, съответно за постигане на високо ниво на обслужване на клиентите при по-ниски общи разходи. Прилагането на логистичния подход в бизнеса, с помощта на новите ИКТ, създава условия фирмите по-бързо и адекватно да реагират на измененията в пазарната ситуация и по този начин да се справят със заплахите от страна на конкурентите.

Напредъкът в производствените технологии се изразява в преминаването им на ново качествено ниво – към съвместими компютърни технологии за автоматизация на производствени системи и интегрирано управление на материалните и информационните потоци. Този тип технологии съдействат за прилагането на логистичния подход и за осъществяването на неговата цел във фазата на производството – процесът да протече по-безпроблемно, с оптимален обем запаси и съответно по-малки разходи.

Напредъкът в транспортните и складовите технологии. При транспортните технологии той се свързва с изграждането на инфраструктура за осъществяване на високоскоростни превози с влакове и за развитието на различните видове комбиниран транспорт. С неговото реализиране се създават условия за по-широкото прилагане на логистичния подход както на фирмено, така и на междуфирмено равнище. Напредъкът при складовите технологии се изразява в повишаване степента на автоматизация на процесите, въвеждането на нови видове стандартизирани опаковки и транспортно-складови технически средства, на облекчени начини за идентификация на складовите единици и съответно на електронни системи за тяхното четене.

Прогресът в управленската наука. От гледна точка на предмета на това изследване, той се свързва с появата на **нови управленски концепции и създаването на съвременни методи**, което е фактор, подпомагащ фирменото управление в тази област в търсенето на оптимизационни решения. Поради тяхната обвързаност и представянето им в редица литературни източници както като концепции, така и като методи за управление в областта на

логистиката, в случая ги разглеждаме като един общ фактор (Slack, Chambers, Narland, Harrison, Johnston, 1998; Coyle, Bardi, Langley, 1992; Stock, Lambert, 2001; Сергеев, 2001; Гаторна (ред.), 1996; Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1998). Неговата значимост се определя от ролята на тези съвременни управленски концепции и методи за реализиране целта на логистичния подход. Най-разпространените управленски концепции, свързани с логистиката са: „Планиране на потребностите от материали” (Material Requirement Planning – MRP I) и разширения ѝ вариант „Планиране на производствените ресурси („Manufacturing Resource Planning” – MRP II), а също така и нейният аналог в областта на дистрибуцията „Планиране на потребностите на дистрибуцията” (Distribution Requirement Planning – DRP I) и съответно „Планиране на ресурсите на дистрибуцията” (Distribution Resource Planning – DRP II); „Точно навреме” (Just in time – JIT) и нейния разширен вариант „Тънко производство” (Lean Production–LP); „Тотално управление на качеството” (Total Quality Management – TQM).

3.2.5. Повишаване качеството на фирмения мениджмънт

С използването на този критерий факторите, които съдействат за прилагането на логистичния подход в управлението на фирмите са повишаване равнището на тяхната стратегия, прилагането на съвременни концепции и методи, и на системата за управление на качеството в съответствие с международните стандарти.

Повишаването на качествено равнище на фирмената стратегия е твърде важен фактор за постигане на конкурентоспособност. От гледна точка на изследвания проблем, важно значение има доколко поставените стратегически цели засягат всички аспекти в дейността на фирмата. Дали се предвижда прилагането на съвременни подходи и методи на управление, което да намери място в организационната структура на фирмата, т.е. дали тя е способна да се адаптира към силно конкурентни пазари. Качеството на фирмената стратегия се определя от мотивираността и квалификацията на висшето управленско ръководство. При по-големите фирми това е свързано с качеството на корпоративното управление. От него зависи в каква степен се осигурява съвместимост в интересите на собствениците и избраните от тях изпълнителни органи, за да изграждат стратегия за дългосрочно конкурентоспособно развитие, с използването на съвременни подходи в управлението, какъвто е логистичният.

Прилагането на съвременни управленски концепции и методи има много важно значение за качеството на фирмения мениджмънт. Този фактор е в зависимост както от качествено равнище на фирмената стратегия, така и от мотивираността, и от квалификацията на персонала на различните управленски нива. Неговата роля за прилагането на логистичния подход във фирменото управление се откроява при разглеждането на специфичните особености на отделните видове съвременни управленски концепции и методи, на което ще се спрем по-нататък.

Въвеждането на системата за управление на качеството в съответствие с изискванията на международните стандарти (ISO 9000) в съвременните условия е важен фактор за повишаване равнището на фирмения, предимно оперативен, мениджмънт. Това се обуславя от заложените принципи на тези стандарти. С тяхното прилагане се осигуряват възможности за ефективно управление на всички дейности във фирмата, в т.ч. и логистичните, чрез разработване на стандартни процедури за насочване на нейните усилия към подобряване на цялостния процес на производство и реализация.

Осъществяването на ефективен мениджмънт на персонала също е един от най-важните фактори за качеството на фирменото управление. Неговото влияние се проявява както при създаването на стратегията на фирмата и нейното реализиране, така и при прилагането на новите концепции и методи, и на системите за управление на качеството.

4. Предимствата от прилагането на логистичния подход

Въвеждането на съвременни концепции и методи в мениджмънта на фирмите на развитите страни е в основата на реализирането на предимствата на логистичния подход в съвременните пазарни условия. Всяка една от тези концепции има своята специфика и принадлежност към съответния етап в еволюцията на логистиката и на подхода за интегрирано управление на нейните дейности и функции.

С прилагането на една от първите логистични концепции „Планиране на потребностите от материали” (MRP I), която е основана на определени интеграционни елементи, се постига намаляване на обема на запасите и съответно на разходите за тяхното формиране и поддържане. Това се осъществява върху основата на комбинирането на голям брой решения. Те се отнасят до направените поръчки, изготвянето на графика на производствените операции, планирането на доставките, контрола на запасите, което не може да се осъществи без използването на компютърен софтуер.

Концепцията „Планиране на производствените ресурси” (MRP II) е свързана с целта на логистичния подход, защото осигурява по-голяма гъвкавост в планирането, в съответствие с промените в изискванията на пазара и по-добра координация при осъществяването на последователните операции. Това води до съкращаване на производствения цикъл, намаляване на запасите, по-добро управление на доставките, по-бързо реагиране на промените в търсенето.

В концепцията „Планиране потребностите на дистрибуцията” (DRP I) се пренася логиката на MRP I в областта на дистрибуцията; основава се на графика, който координира целия процес на доставки и постоянното попълване на запасите от всеки вид в дистрибуционния канал (мрежа). Това означава осъществяване на постоянен контрол на запасите, който включва определяне мястото на поръчване, условията на доставки и планирането им в складовете на собствената дистрибуционна мрежа или на посредниците.

В литературата концепцията „Планиране на ресурсите на дистрибуцията” (DRP II) се приема като подобрен вариант на DRP I. С нейното прилагане се цели комплексното решаване на въпросите, отнасящи се до производствената програма, складовите мощности, заетия персонал, условията на транспортиране и обслужването на клиентите. За постигането на тази цел се използват съвременни методи на планиране, технически средства за работа в режим на реално време, усъвършенствани модели за прогнозиране на търсенето и съответно необходимите наличности от запаси.

Философията на концепцията „Управление на тоталното качество” (TQM), която се изразява в девиза „нуждите на потребителите и целите на бизнеса са неделими” е много близка до целта на логистичния подход. Затова въвеждането на принципите на TQM в управлението на фирмите е важен фактор, а прилагането на концепцията ѝ цели постигането на максимална ефективност на тяхната дейност чрез усъвършенстване на процесите и предотвратяване на грешки. При нейната еволюция през последните десетилетия качеството се свързва не само с продукта като изделие, но и като услуга. При логистиката това е услугата по доставянето на необходимите продукти на клиентите при изискваните от тях условия.

Качествено нова стъпка в управлението на материалните и информационни потоци е въвеждането на концепцията „Точно навреме” (JIT), която в литературата се обозначава като логистична. С нейното прилагане се осъществява висока синхронизация на процесите на доставка на продуктите с потребностите от тях, т.е. съгласуване по време, място, обем и последователност на операциите, при спазване на изискванията за качество и недопускане на загуби. Така се постига целта да се удовлетворят изискванията на потребителите на даден вид продукти по отношение на качество, срокове и условия на доставка с минимален общ обем материални запаси и съответно разходи за тяхното формиране и поддържане. Израз на развитието е концепцията „Lean Production”, която в буквален превод означава „Тънко производство”, а от съдържателна гледна точка по-добре „съгласувано” или „гъвкаво производство”.

Характерна за тази концепция е водещата идея, че движението на материалните потоци, които преминават през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция, за да достигнат до крайния клиент, като удовлетворят неговите изисквания, трябва да се осъществява за по-кратко време, с минимален обем запаси, с възможно по-малък размер материални, финансови, трудови и други бизнес ресурси. Това се постига главно чрез повишаване на гъвкавостта на планирането и на производствената система, намаляване времето за пренастройване на оборудването при производството на по-широка гама продукти в малки серии, създаване на дълготрайни и надеждни връзки с клиентите и по-нататъшното им развитие в партньорски отношения. С използването на концепцията се проявяват в по-пълна степен предимствата на прилагането на логистичния подход. Те се основават на силно изразената тясна връзка и взаимозависимост между материалния и информационния ресурс в процеса на управление на логистичните дейности.

Зависимостта между обема на материалния запас и качеството, съответно използваемостта на информацията е обратно пропорционална. По-голямата достъпност, навременност, пълнота и използваемост на информацията, свързана с изискванията на клиентите по отношение на срокове, условия на доставки и с възможностите за тяхното задоволяване, означава формиране на по-малък съвкупен обем материални запаси. Оптимизирането на техния размер, от гледна точка на осигуряване на изискваното от клиентите ниво на логистично обслужване с възможно по-малки разходи, е в силна зависимост от степента на информатизация на управленските процеси, свързани с осъществяване на материалните потоци. Това води до необходимостта от използване на комплексни информационни системи за управление на бизнес процеси с програмни модули за ефективно управление на логистични функции, операции и за планиране на материални ресурси, каквато е ERP (Enterprise Resource Planning). С нейното прилагане се подобрява качеството на управление на фирмено и междуфирмено равнище, като се осигурява на съответните управленски нива навременна, пълна и съгласувана информация. Постига се оптимизация на всички процеси, свързани с движението на материалните потоци, заедно с финансовите и счетоводни операции, които ги съпровождат. Така се съкращава времето за производство и доставка, за обработка на управленска информация и изпълнение на рутинни счетоводни операции, за намаляване на броя на персонала, който отговаря за тях.

В обобщен вид предимствата от прилагането на логистичния подход на съвременния етап на развитие могат да се изразят по следния начин: В условията на засилваща се конкуренция и глобализация на пазарите, на новото разделение на труда, прилагането на подхода за интегрирано управление в областта на логистиката на вътрешнофирмено и междуфирмено равнище, с помощта на процеса на информатизация, осигурява възможности за:

- по-добра координация в действията на отделните участници (звена) във фирмата и в обвързаните във верига фирми, които отговарят за движението на материалните и информационните потоци от мястото на зараждане до крайния клиент;
- по-точна оптимизация на логистичните решения на основата на тяхната алтернативност и информационна осигуреност, в т.ч. и в реално време, особено когато те трябва да се взимат в оперативен порядък;
- по-висока степен на рационализация на обема на различните видове логистични ресурси, която се обуславя от взаимозависимостта им и от фактора време;
- възможна минимизация на общите логистични разходи при осигуряване на определеното ниво на качество на обслужване на клиентите.

Конкретен израз на предимствата от прилагането на логистичния подход са двете основни направления, в които се реализира превъзходството на фирмите

спрямо техните конкуренти – нивото на разходите и качеството на продуктите (изделия и/или услуги). Специфична особеност при него е влиянието на фактора време, което силно се проявява и в двете направления на формиране на конкурентни предимства на фирмите. Това се обуславя от характера на продукта на логистиката, който е услуга, а също и от нейната цел.

По линия на първото направление на постигане на конкурентни предимства, а именно разходите, влиянието на фактора време при прилагането на логистичния подход намира израз в оптимизиране обема на материалните и свързаните с тях финансови, човешки и други ресурси, ангажирани с движението на потоците от продукти и информационните потоци. Това влияние се проявява чрез: по-доброто използване на материалните дълготрайни и краткотрайни активи, като се осигурява непрекъснатостта и възможното ускоряване на процесите, свързани с производството и дистрибуцията; отстраняване на пречките и прекъсванията, поради несъгласуваност, дублирани действия и др., което води до повишаване на тяхната обръщаемост и съответно намаляване на относителния обем на капиталовите разходи.

Факторът време влияе върху структурата на общите логистични разходи, която при съществуващата алтернативност на вземането на логистични решения, може да се оптимизира от гледна точка на намаляване на техния обем. В основата на тази алтернативност е тясната взаимовръзка и обусловеност на основните видове логистични ресурси и разходите за тях при вземане на решения, свързани с условията на доставки. Зависимостта между тях е обратно пропорционална. Например изборът на вариант за обслужване движението на определен вид материални потоци на дадени целеви пазари с по-малък брой складове, при сравнително постоянно търсене, изисква използването на високоскоростно транспортно средство, което да осигури доставки за неговото задоволяване в по-кратки интервали от време.

Резултатът от този избор е, че се изменя структурата на общите логистични разходи в насока на нарастване относителния дял на транспортната им компонента. Намалява дялът на разходите за формиране и поддържане на материални запаси. Това означава, че решението за избора на броя складове в логистичната система трябва да е подчинено на целта да се постигне възможния минимум на общите логистични разходи, посредством намиране на оптимума в съответните решения, свързани с избора на вида логистична система. Ясно е, че по-бързите доставки изискват по-високоскоростни транспортни средства, съответно по-големи разходи и по-малък обем запаси (брой складове). А това означава по-ниски авансирани разходи за формирането на запасите и текущи – за тяхното поддържане. Търсенето на оптимални решения в това отношение е подчинено на стратегията на фирмата и на свързаните с нея цели в областта на логистиката.

При второто направление на реализиране на превъзходството на фирмите спрямо техните конкуренти (открояващо се качество на продукта като изделие и като услуга, свързана с условията на доставки), влиянието на фактора време

при логистиката е особено силно. Обслужването на клиентите, чието високо ниво представлява цел на логистиката е свързано главно с условията на доставка, сред които времето е с първостепенна важност. Неговото влияние намира израз най-вече в срочността, надеждността и честотата на доставките на клиентите. От степента на тяхното изпълнение зависят решенията на фирмите, които в логистичната верига са клиенти, за осигуряване непрекъснатостта на движение на материалните потоци и съответно за предотвратяване на евентуални икономически щети. Тези решения се отнасят до размера на материалните запаси, с помощта на които клиентът може да осигури нормалното протичане на производствения и/или дистрибуционния процес. В този контекст изпъква необходимостта от търсенето на оптимизационни решения в логистиката по линия на съотношението между нивото на обслужване на клиентите и общите логистични разходи. Те се определят от стратегията на фирмата, от нейната способност да реагира гъвкаво на промените в пазарната ситуация, като задоволява предпочитанията на различните категории клиенти, завоюва нови пазарни сегменти и реализира по-голям обем продажби.

Използването на логистичния подход има важен принос за формирането на конкурентни предимства на фирмата. Той намира израз в обема на стойността, която се добавя към продукта в движението му от доставчика на суровини и материали през производството и дистрибуцията до крайния потребител. Този обем на добавена стойност зависи от начина на изпълнение на взаимнообвързаните логистични дейности, който може да бъде реализиран по-добре от този на конкурентите и/или с по-ниски разходи.

В своята концепция „Стойностна верига” Майкъл Портър отбелязва ролята на логистичните дейности на фирмата като важен източник на конкурентни предимства. Разединявайки извършваните от нея дейности, той извежда на преден план онези от тях, които имат най-съществено значение за осъществяване на поръчките на клиентите и за формиране на конкурентни предимства по линия на разходите и/или на качество на продуктите. Като такива се посочват както входящата, така вътрешната и изходящата логистика, които имат важно значение за изпълнение поръчките на клиентите, което е свързано с необходимостта от по-доброто удовлетворение на техните изисквания по отношение на условията на доставка (срочност, надеждност, честота, комплектност) при все по-засилващата се конкуренция (Porter, 1985).

В чуждестранната литература се представят резултати от изследвания с обобщения за натрупания опит в областта на подходите за управление на логистичните дейности на водещи международни компании. На тази основа са изведени общи принципи, съобразяването с които при определени условия, може да даде търсените от участващите на глобалния пазар ефекти и конкурентни предимства (Ballou, 1993). В съответствие с тях, а също и от проучването на голям брой литературни източници, може в обобщен вид да се представят необходимите стандарти на фирмения мениджмънт, прилагането на които да доведат до реализиране предимствата на логистичния подход, а именно:

- разработване на логистична стратегия на фирмата, свързана с нейната мисия и стремежа за постигане на високо ниво на обслужване на клиентите, основана на концепцията за интегрирано управление в съответния, съобразно характера на цели й, аспект (функционален, процесен, междуорганизационен);
- изграждане на адекватна на тази стратегия управленска структура на фирмата и разработване на свързаните с нея организационни аспекти на логистика, чрез които да се реализира подхода за интегрираното й управление, а също и нейното взаимодействие с маркетинга и производството;
- избор на подходяща за формулираната стратегия логистична инфраструктура, съобразно характера на потоците от продукти, възможностите и изискванията на целевите пазари;
- поддържане на сътрудничество и развитие на дългосрочни партньорски взаимоотношения с доставчиците, върху основата на обмен на информация и на програми за действие, с помощта на изградени информационни системи и комуникационни мрежи, за осигуряване на срочност, ритмичност и комплектност на доставките;
- прилагане на съвременната концепция за управление на взаимоотношенията на фирмата с нейните клиенти;
- осъществяване на ефективен мениджмънт на персонала, ангажиран с управлението на логистичните дейности и функции във фирмата и постоянно инвестиране в неговото квалификационно израстване;
- използване на съвместими информационни системи между фирмите за електронен обмен на данни и бизнес документи в стандартен формат, които имат не само осведомителен, но и юридически характер (Electronic Data/Document Interchange) за постигане на по-висока скорост на документооборота, скъсяване времето за изпълнение на поръчките, на вземане на оперативни решения във връзка с необходимостта от по-бързо реагиране на промените в търсенето на пазара и в изискванията на клиентите;
- въвеждане на международните стандарти на системи за управление на качеството от серията ISO 9000 с цел усъвършенстване на оперативните аспекти и тяхното добро съчетаване със стратегическите аспекти на управление на процесите във фирмите, вкл. и логистичните, за постигане на очакваните положителни ефекти, чрез подчертано внимание към доброто взаимодействие с доставчици и клиенти (Чанкова, 2006);
- използване на електронни системи за автоматична идентификация на товари, на модерни складови технологии, на съвременни средства

(спътникови системи за връзки) за следене на транспортни потоци и за получаване на точна информация в реално време;

- прилагане на съвременни концепции, модели и методи на управление с доказани възможности за оптимизационни решения в областта на логистиката с цел постигане на конкурентни предимства;
- използване на комплексни информационни системи за управление на бизнес процеси с програмни модули за ефективно управление на логистични функции и операции.

Важно условие за реализиране предимствата на прилагането на логистичния подход във фирменото управление е състоянието на инфраструктурата и провежданата политика в сектора на транспорта. Целта е да се осигурят възможности за оптимален избор и за комбинирани решения при превози на товари на къси и далечни разстояния от гледна точка на време и разходи.

Обобщените изводи, които могат да се направят от изследването са следните:

- Логистичният подход е съвременен подход за интегрирано управление на дейности и функции в една от важните функционални области на фирмения мениджмънт, каквато е логистиката. Като управленски подход той представлява съвкупност от методологични принципи, от които се ръководи субектът на управление. Неговото реализиране на практика се осъществява със съответен механизъм, който представлява съвкупност от модели, методи и средства за управленско въздействие;
- Логистичният подход е израз на еволюционното развитие на логистиката, при което той намира приложение както в обхвата на отделната фирма, така и на веригата от фирми, взаимно обвързани в управлението на материалните потоци от източника на тяхното възникване до крайния клиент. Преследваната цел е да се постигне по-добра координация при управлението на логистичните дейности, която създава условия за ускоряване на материалните потоци, удовлетворяване изискванията на клиентите по отношение на сроковете и условията на доставка, относително намаляване размера на логистичните ресурси и на общите разходи;
- Тенденцията на прилагане на логистичния подход, при подчертаната обвързаност на фирмата с нейните логистични партньори (доставчици, посредници, търговци, клиенти), все по-силно се проявява в сегашния етап на икономическо развитие. Борбата на силно конкурентния и глобализиран пазар вече не е на ниво фирма, а на верига или мрежа от фирми, която не може да е успешна без използването на съвременни комплексни информационни системи и комуникационни мрежи. Те осигуряват необходимата гъвкавост и бързина в управленските решения, съобразно динамичните промени в търсенето на пазара;

- Използването на логистичния подход има важен принос за формирането на конкурентни предимства на фирмата, което показва световната бизнес практика. Той намира израз в обема на стойността, която се добавя към продукта в движението му от доставчика на суровини и материали през производството и дистрибуцията до крайния потребител. Този обем на добавена стойност зависи от начина на изпълнение на взаимнообвързаните логистични дейности, който може да бъде реализиран по-добре от този на конкурентите и/или с по-ниски разходи. Използването на съвременни управленски концепции и методи при прилагането на логистичния подход осигурява в това отношение значителни предимства;
- Прилагането на логистичния подход е свързано със стратегическите аспекти на управление на фирмата, с използването на определени инвестиционни, технологични и организационни ресурси. Това се осъществява при разработването на стратегията на фирмата, нейното ресурсно осигуряване и при изграждането на възможно най-адекватната на нея организационно-управленска структура;
- В условията на силно конкурентна пазарна среда, с динамично променящо се търсене, прилагането на такъв съвременен интегрален подход, какъвто е логистичният, с използването на многофункционални информационни системи и комуникационни мрежи, започва да играе ключова роля за решаването на комплексните проблеми на бизнеса, свързани с повишаването на неговата конкурентоспособност.

Използвана литература

- Ballou, R. (1993). Basic of Business Logistics. Third Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Bowersox, D., D. Closs (1996). Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Council of Logistics Management (1985). Oakbrook, Illinois.
- Council of Logistics Management (1998). Oakbrook, Illinois.
- Coyle, J., E. Bardi, C. Langley (1992). The Management of Business Logistics. Fifth Edition. St.Paul. MN: West Publishing Company.
- Dimitrov, P. (ed.) (1991). Logistics in National Economies: Structures, Strategies and International Trends. – In: National Logistics Systems. Laxenburg: IIASA.
- Drucker, P. (1962). The Economy's Dark Continent. Fortune, April.
- Johnson, J., D. Wood, D. Wardlow, P. Murphy (1999). Contemporary Logistics. Seventh Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- Slack, N., S. Chambers, C. Harland, A. Harrison, R. Johnston (1998). Operation Management. Second Edition. London: Pitman Publishing.
- Stock, J., D. Lambert (2001). Strategic Logistics Management. Fourth Edition. Homewood Cliffs: McGraw – Hill Irvin.

- Terminology in Logistics. Annex Dictionary (1994). European Logistics Association.
- The Encyclopedia Americana. International Edition (1991). Danbury: Griel Inc.
- Андреева, М., К. Каменов (1993). Теория на стопанското управление. 2-ро издание. София: ИК „Галактика“.
- Гаторна, Дж. (ред.) (1996). Основи на логистиката и дистрибуцията. Бургас: Издателство „Делфин прес“.
- Димитров, П. (1996). Проблеми и перспективи на развитието на логистиката в България. – В: Логистиката в променящия се свят (под ред. на П. Димитров). София: Фондация ”Еврика“.
- Димитров, П. (2003). Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България. – В: Логистиката в България – теория и практика (под ред. на П. Димитров). София: Издателство „ИБИС“.
- Донъли, Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иваничевич (1998). Основи на мениджмънта. София: Издателство „Отворено общество“.
- Кастелс, М. (2004). Мрежовото предприятие: култура, институции и организации на информационната икономика. – В: Възходът на мрежовото общество. София: Издателство „ЛИК“.
- Корчак, Б. (1993). Що е логистика? София: Издателство на НТС.
- Родников, А. (1995). Терминологический словарь. Москва: Изд. ”Экономика“.
- Сергеев, В. (2001). Логистика в бизнесе. Москва: ИНФРА – М.
- Сергеев, В., Л. Белов, В. Дыбская, В. Иванов, Е. Зайцев, А. Стерлигова (2004). Корпоративная логистика. Москва: ИНФРА – М.
- Чанкова, Л. (2005). Логистика и конкурентоспособно развитие на фирмите. – Икономическа мисъл, N 1, с. 16-25.
- Чанкова, Л. (2006). Системите за управление на качеството (ISO 9000) и логистиката на индустриални фирми в България. – Икономически алтернативи, N 3, с. 24-40.